l'Europe s'engage en France

Fonds Social Européen

Conférence du FSE en France

Innover ensemble pour l'emploi des seniors

Les actes

Synthèse générale

31 mars 2011 Paris

Auditorium
de la Bibliothèque nationale
de France
site François Mitterrand

www.fse.gouv.fr

l'Europe s'engage en France
Avec le FSE

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA SANTÉ

UNION EUROPÉENNE

Cette conférence est cofinancée par l'Union européenne

Ouverture

Bertrand MARTINOT
Délégué général à l'emploi et à la formation professionnelle, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé

Le sujet de l'emploi des seniors nous concerne tous. Il s'agit d'un objectif partagé par l'ensemble des Etats membres de l'Union européenne. Dans ce domaine, les performances sont très contrastées suivant les Etats, avec en particulier une différence entre le Nord et le Sud de l'Europe. Les conférences de Lisbonne et Göteborg avaient fixé des objectifs ambitieux pour l'emploi des seniors, identifié comme un défi majeur pour l'emploi et le marché du travail des Etats membres de l'Union européenne. Force est, cependant, de constater que ces objectifs n'ont pas été atteints. Ainsi, en 2009, le taux d'emploi des 55-64 ans s'élevait à 38,9 % dans l'Hexagone, ce qui fait figurer la France parmi les pays en retard sur ce sujet.

La question de l'emploi des seniors nous place face à des difficultés en termes de pertes de compétences. Elle fait aussi peser des risques sur la viabilité du système de protection sociale. Dans un certain nombre de pays, un lien a trop longtemps été établi entre l'emploi des seniors et l'emploi des jeunes, dans une optique de partage du travail, comme si celui-ci constituait un « gâteau ». Ce n'est évidemment pas ainsi que le système fonctionne.

Les objectifs, en matière d'emploi des seniors, ont été rappelés dans le cadre de la stratégie Europe 2020 qui fixe un objectif de taux d'emploi de 75 % pour les 20-64 ans. Une telle ambition recouvre deux défis : le taux d'emploi des jeunes et celui des seniors, c'est-à-dire la capacité des Etats à intégrer et à maintenir dans l'emploi les générations se trouvant aux deux extrémités du spectre des âges sur le marché du travail.

Les efforts d'un pays comme la France, qui partait de très loin, commencent à porter leurs fruits. La France est traditionnellement le pays des « mesures d'âge » et a longtemps été le pays des préretraites publiques. Lors de la crise économique des années 90, 50 000 pré-retraites publiques ont ainsi été financées afin de lutter contre le chômage. A ces dispositifs s'ajoutent des pré-retraites privées, c'est-à-dire financées par les entreprises sous l'œil bienveillant des pouvoirs publics. La France fut aussi le pays de la retraite à 60 ans, à contre-courant des tendances démographiques. Elle fut enfin, pendant très longtemps, le pays de la mise à la retraite d'office, sans passer par le licenciement.

Face à ce constat, les gouvernements successifs ont pris deux types de mesures. Les premières sont de nature « paramétrique » ou macroéconomique.

Il s'agit notamment des réformes des retraites intervenues dans le secteur privé et dans le secteur public. Il s'agit aussi des systèmes d'incitation, c'est-à-dire de décote et de surcote qui ont été particulièrement développés en France.

D'autres mesures sont de nature qualitative. Elles voient le jour dans le cadre du dialogue social des branches et des entreprises afin de susciter une dynamique de négociation autour de l'emploi des seniors. Il existe ainsi en France une pénalité à hauteur de 1 % de la masse salariale pour les entreprises de plus de 300 salarié(e)s n'ayant pas conclu d'accord ni décidé d'un plan unilatéral en matière d'emploi des seniors. Début 2011, seules 250 entreprises sont soumises à cette pénalité, ce qui témoigne d'un mouvement très important enclenché dans toutes les autres entreprises. D'ores et déjà, le taux d'emploi des seniors a augmenté de 1,5 % en France entre 2008 et 2009, c'est-à-dire en pleine récession. Il s'agit d'un phénomène sans précédent.

Le FSE constitue un outil adapté pour apporter des compléments aux mesures qualitatives. Il peut notamment susciter l'innovation au niveau régional, au sein des entreprises ou au niveau des branches professionnelles. Il peut également constituer un appui précieux de nos politiques en matière d'emploi des seniors. Nous nous sommes fixés des objectifs ambitieux en souhaitant par exemple que 35 % de participants aux actions de formation des salarié(e)s soient des seniors. Concrètement, le FSE soutient de nombreux projets qui tentent d'apporter des solutions innovantes dans des domaines faisant l'objet d'accords d'entreprises ou de branches (aide au recrutement de travailleurs seniors, aménagement de fins de carrières, développement des compétences). Le FSE nous fournit aussi l'occasion de nouer de nouveaux partenariats hors de l'Hexagone (Royaume-Uni, Italie, Allemagne...). Enfin, il constitue un instrument d'échange et de capitalisation de bonnes pratiques. Souhaitons que nous puissions améliorer collectivement nos pratiques par une meilleure compréhension mutuelle de nos politiques.

Mise en perspective : les grands enjeux du vieillissement en Europe

Mark KEESE
Chef de la Division d'analyse et des politiques de l'emploi, Direction de l'Emploi, du Travail et des Affaires sociales, Organisation de coopération et de développement économiques, (OCDE)

Le vieillissement rapide de la population constitue un défi à long terme. Chacun connaît l'ampleur des tendances démographiques à l'œuvre : la population vieillit dans tous les pays d'Europe et la population de plus de 65 ans pourrait représenter près de 30 % de la population en 2050 à l'échelle de l'Union européenne contre 17 % aujourd'hui. Or les seniors jouent un rôle clé dans la croissance économique et dans l'amélioration du bien-être. Leur contribution deviendra encore plus importante dans les années à venir du fait du vieillissement de la population.

Les dépenses publiques en rapport avec l'âge représentent aujourd'hui 23 % du PIB de l'Union européenne et cette proportion pourrait atteindre 28 % en 2050. Comme l'a montré le rapport de l'OCDE « Vivre et travailler plus longtemps », la principale solution consiste à encourager le prolongement de la vie active. Notre ambition doit être de rééquilibrer la part des retraité(e)s et inactifs par rapport aux actifs au sein des différents Etats de l'Union européenne. Il s'agit donc de lever les obstacles à l'emploi auxquels sont confrontés les seniors.

Parmi ces barrières figurent d'abord les régimes de retraite et les autres systèmes d'allocations, qui peuvent décourager ou pénaliser l'emploi des seniors.

Il existe aussi des résistances de la part des employeurs vis-à-vis du travail des seniors. Or, des facteurs objectifs participent aux décisions prises par les entreprises, en particulier le coût salarial et la réglementation relative au recrutement et au licenciement (lien entre salaire et ancienneté, protection réglementaire de l'emploi, etc.).

Il convient par ailleurs d'améliorer les conditions de travail des seniors, d'accompagner les demandeurs d'emploi et de miser sur la formation afin de renforcer l'employabilité des salarié(e)s les plus anciens. Dans tous les pays, la proportion de jeunes, parmi les participants de la formation, est beaucoup plus élevée que celle des seniors et un écart considérable apparaît dans le traitement réservé aux jeunes et celui réservé aux seniors.

Le FSE peut être un levier pour faire évoluer les pratiques des employeurs par des campagnes d'information et de sensibilisation, en expliquant par exemple aux entreprises que pouvoir s'appuyer sur des effectifs de tous les âges est favorable à leur activité. Un effort particulier doit être consenti, de ce point de vue, en direction des petites entreprises. Les politiques publiques ont également un rôle à jouer, tant en termes de réglementation que d'incitation. S'il existe des lois pénalisant la discrimination dans la plupart des Etats, certains d'entre eux ont lancé des campagnes d'information d'envergure, en collaboration étroite avec les employeurs, les organisations syndicales et la société civile afin d'en assurer l'efficacité. Le FSE peut également faciliter l'employabilité des seniors, en favorisant la formation et en suscitant l'amélioration des conditions de travail.

A court terme, un défi particulier se dessine du fait de la crise économique. Ainsi, s'il est vrai qu'il faut souligner l'augmentation du taux d'emploi des seniors en France entre 2008 et 2009, le taux de chômage s'est également

accru. En réponse à la crise, plusieurs pays ont expérimenté des subventions à l'emploi et ont développé des politiques de « marché actif ». Le FSE peut apporter une valeur ajoutée à ce type de mesures en aidant notamment les entreprises à gérer la diversité, étant entendu que les seniors représentent un groupe très hétérogène en termes de santé, de compétences ou de type d'emploi. Il convient aussi de privilégier une approche par cycle de vie, en améliorant par exemple la transition entre les études et le marché du travail pour les jeunes. Il faut améliorer les conditions de travail et offrir des possibilités accrues de formation et de validation des acquis, à tous les âges, afin d'écarter le risque d'obsolescence des compétences. Enfin, le FSE peut favoriser des politiques d'emploi compatibles avec la vie de famille afin de favoriser des parcours professionnels durables, notamment pour les femmes.

Brenda GIETEMA, coordinatrice du réseau européen AGE et FSE

Le réseau européen AGE et FSE, soutenu par la Commission européenne, se donne pour ambition de favoriser un apprentissage mutuel et la capitalisation du savoir existant dans les différents Etats membres. Piloté par l'autorité de gestion FSE des Pays Bas, le réseau réunit des partenaires représentant les autorités de gestion FSE des pays ou régions suivants : Allemagne, Andalousie, Angleterre, Flandre, Wallonie, Espagne, Estonie, Finlande, France, Italie, Pays-Bas, Pologne, République Tchèque, Province de Trento et Thuringe. Il a également pour objectif d'accompagner les ministères et les autorités de gestion du FSE dans la conception et la mise en œuvre de programmes efficaces de gestion des âges. Ses interventions visent, dès lors, à soutenir des programmes relatifs au maintien de l'employabilité et des capacités professionnelles et des programmes pour l'inclusion des seniors dans le marché du travail. Ainsi, deux groupes de travail thématiques sur l'emploi des seniors ont été mis en place. Le premier, sur le maintien de l'employabilité et des capacités professionnelles, vise à valoriser les initiatives portant sur la santé et les conditions de travail, la formation tout au long de la vie, la validation des acquis, le transfert intergénérationnel, le tutorat, la sensibilisation à la gestion des âges des directeurs/trices de ressources humaines, les processus et l'organisation du travail, l'articulation des temps de vie et de nouvelles voies vers la retraite. Le second, portant sur les dispositifs de transition professionnelle, concerne les programmes spécifiques des services publics de l'emploi, les actions d'accompagnement des intermédiaires privés de l'emploi et de la formation, la prévention du chômage pour les salarié(e)s menacé(e)s de licenciement, la création d'activités par les seniors, de nouvelles voies vers le travail, par la formation, les entreprises sociales, de nouveaux services et le secteur associatif.

Le réseau a produit, depuis son lancement en 2010, une étude/diagnostic initiale, une contribution pour le rapport sur la cohésion avec le Conseil de l'Europe et le Parlement européen concernant le FSE 2014/2020 et organisé cinq séminaires entre pairs à La Hague, Paris, Tallin, Bruxelles, le cinquième étant prévu pour se dérouler en septembre 2011 en Allemagne.

Enfin, seront organisées en 2012, année européenne pour le vieillissement actif, des conférences-formation à démultiplier par les autorités nationales, afin de favoriser la mise en œuvre de dispositifs efficaces en matière de gestion des âges.

Investir dans le maintien dans l'emploi et le développement des compétences des seniors

Participent à la table ronde :

- **Ken LAMBERT,** Chef de l'Autorité de gestion FSE pour l'Angleterre, Département Travail et Pensions, Royaume-Uni
- **Chris BALL,** Directeur général, TAEN – The Age and Employment Network, Angleterre, Royaume-Uni
- **Francesco MARCALETTI,** Coordinateur du projet «Réseau laboratoire pour le vieillissement actif», Province de Trente, Italie
- **Jean-François ROBINET,** Sous-directeur Mutations de l'Emploi et du Développement de l'Activité, Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle, France
- **Michel PARLIER,** Responsable du Département «Compétence, Travail, Emploi», Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, France
- **Hakim KAMOUCHE,** Responsable du service Fonds social européen, DIRECCTE Ile-de France - Unité Territoriale du Val d'Oise, France
- **Antoine GENTILE,** Directeur des Ressources Humaines, entreprise SPIE Nucléaire, Projet «Toutes les générations en entreprises», Ile-de-France, France.

La table ronde est animée par Olivier LAS VERGNAS, directeur de la Cité des Métiers de Paris-la Villette.

En introduction, un film vidéo de quelques minutes, présentant le témoignage de plusieurs acteurs du marché du travail, est projeté.

Antoine GENTILE

Spie Nucléaire, filiale du groupe Spie, regroupe 1 700 salarié(e)s qui travaillent pour la maintenance de sites nucléaires en France et à l'étranger. Les métiers de l'entreprise sont variés, avec des fonctions d'électricien, de tuyauteur ou de « démanteleur ». Si la Société a environ quarante ans d'existence, il faut souligner que les personnels de Spie Nucléaire vieillissent avec elle.

Un vaste travail sur l'employabilité et les compétences a été entrepris. Pour cela, les partenaires sociaux ont été associés à une réflexion conjointe et une collaboration très fructueuse a pu se nouer. Il ne s'agissait pas de conclure un accord pour signer un accord mais bel et bien de lui donner un contenu. L'accord de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) auquel nous sommes parvenus vise à développer et maintenir la compétence « métier ».

Pour ce faire, un progiciel permettant d'attribuer à chaque chantier les compétences requises a été mis en place, après la mise en œuvre d'une procédure de définition et de validation des compétences à laquelle les salarié(e)s eux-mêmes ont été associé(e)s.

L'accord comporte également un chapitre important dédié aux seniors. Dans ce domaine, la réflexion a été guidée par un constat que font de nombreuses entreprises : faire partir les salarié(e)s de plus de 50 ans de façon trop précoce génère une perte de compétences. Un dispositif d'apprentissage et d'intégration de jeunes dans l'entreprise a ainsi été mis en place. En 2008, l'entreprise comptait seulement une trentaine d'apprentis. Depuis le lancement de ce programme en 2010, nous avons intégré 83 jeunes apprentis en leur attribuant des tuteurs âgés de plus de 50 ans.

L'engagement a été pris par ailleurs par l'entreprise de réserver chaque année 5 % des embauches à des salarié(e)s de plus de 50 ans. Cette proportion a atteint 6 % en 2010 et dépasse 10 % pour les recrutements effectués depuis le début de l'année 2011.

Hakim KAMOUCHE

Nous jouons dans le département du Val d'Oise un rôle de facilitateur afin de mettre en place les conditions propices au partage et à l'échange entre les acteurs socio-économiques et les départements. Depuis le lancement du programme « Le Val d'Oise s'engage » en 2007, nous intervenons notamment à travers des actions financées par le Fonds social européen, dans deux directions : vers les partenaires experts et vers les acteurs de l'entreprise.

Le plan « *Toutes les générations en entreprise* » répond à trois objectifs :

- constituer un réseau d'acteurs représentant des compétences publiques et privées afin de contribuer à leur professionnalisation et à la valorisation de leur expertise dans des interventions concertées et partagées ;

- accompagner les acteurs de l'entreprise dans une logique de professionnalisation et de valorisation des pratiques portées par les entreprises ;
- impliquer l'ensemble des partenaires experts et des acteurs de l'entreprise dans cette démarche, afin de co-construire des outils pertinents et opérationnels.

Ainsi, le plan s'appuie sur un réseau d'acteurs extrêmement riche (services de santé au travail, Mouvement des Entreprises du Val d'Oise, CGPME, Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Egalité, OPCALIA, Agefos-PME, APEC, Agence régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, Maisons de l'emploi, etc.). Le volet

« outillage ressources humaines » du plan vise à accompagner les entreprises dans l'application de la loi qui leur impose désormais de négocier en vue de conclure un accord en matière d'emploi des seniors. Il s'agissait en 2009 d'accompagner les entreprises dans la construction de ces accords. Depuis l'an dernier, l'intervention vise plutôt à les accompagner dans leur mise en œuvre. Par ailleurs, les « Trophées Trajectoire » cherchent à identifier, récompenser et favoriser la diffusion de pratiques exemplaires des entreprises.

Olivier LAS VERGNAS
Chris BALL, les actions menées au Royaume-Uni sont-elles plutôt de même nature que celles qui ont été décrites jusqu'à présent ?

Chris BALL
Il existe en effet des similarités avec certaines de nos pratiques. Chaque année, par exemple, des trophées sont décernés aux entreprises ayant déployé les pratiques jugées les plus innovantes ou les plus volontaristes en matière d'emploi des seniors. Il existe aussi, outre-Manche, un Forum des travailleurs seniors où les employeurs ont l'occasion d'échanger sur leurs pratiques et leurs initiatives dans ce domaine.

La TAEN (réseau associatif anglais de management des travailleurs âgé(e)s), qui s'appuie sur sept salarié(e)s et 140 partenaires (employeurs, autorités locales, etc.) a pour objectif de favoriser l'emploi des seniors. Le réseau édite un bulletin d'information et anime un blog. De nombreux efforts en termes de relations publiques sont déployés afin de convaincre le grand public de l'importance des enjeux liés à l'emploi des seniors. Un guide de bonnes pratiques est actuellement en cours de réalisation, afin d'aider les personnes de plus de 50 ans à retrouver un emploi. Enfin, un site web propose des outils à la disposition des employeurs afin de leur permettre de faire le point sur leurs pratiques en matière d'emploi des seniors. Ils saisissent différentes données se rapportant à leur entreprise et cela peut ensuite constituer une base de discussion que nous utilisons. Un autre guide, qui doit être diffusé prochainement, s'adresse aux salarié(e)s afin de faire évoluer le regard qu'ils portent sur la retraite.

Olivier LAS VERGNAS
Ken LAMBERT, vous êtes le chef de l'autorité de gestion du FSE en Angleterre. Comment percevez-vous le rôle des entreprises en matière d'emploi des seniors ? Peut-on parler d'une responsabilité partagée ?

Ken LAMBERT
Nous sortons à peine de la crise et certains Etats en ont souffert plus que d'autres. Lors des récessions précédentes, au Royaume-Uni, les difficultés que rencontraient les salarié(e)s les plus âgé(e)s s'expliquaient notamment par le fait qu'ils restaient à l'écart, en large partie, du mouvement de recrutement des entreprises lorsque la conjoncture redevenait plus favorable. Pour le reste, de nombreux salarié(e)s seniors qui ont commencé à travailler à l'âge de 15 ou 16 ans travaillent dans la même entreprise pendant vingt ou trente ans et ne savent pas comment chercher un emploi. Nous déployons de nombreux efforts dans ce domaine, en commençant par l'évaluation de leurs compétences.

Il s'agit aussi de sensibiliser les entreprises, point sur lequel le concours du FSE peut être extrêmement utile. Des guides consacrés aux pratiques de recrutement peuvent aider les entreprises à situer et ajuster leurs pratiques, ne serait-ce que pour leur rappeler que toute discrimination liée à l'âge est illégale – alors qu'il était fréquent, il y a quelques années encore, de voir des offres d'emploi mentionner un âge maximum requis pour le poste.

Par ailleurs, les salarié(e)s seniors ont accumulé un savoir-faire précieux pour les employeurs mais ceux-ci n'en sont pas toujours suffisamment conscients. L'ergonomie des postes de travail constitue aussi un axe de travail important pour favoriser l'intégration ou le maintien des salarié(e)s âgé(e)s dans l'emploi. Nous agissons dans ces différentes directions afin de faire peu à peu évoluer les pratiques.

Francesco MARCALETTI
Malgré l'ampleur des défis qui ont été rappelés, aucune législation spécifique n'a été adoptée jusqu'en 2005 en Italie en faveur de l'amélioration du taux d'emploi des salarié(e)s seniors. En 2005, une initiative a visé à encourager les salarié(e)s à rester en poste trois années supplémentaires après l'âge légal de départ en retraite en les exonérant, pendant cette période, de charges sociales, ce à quoi s'ajoutait une prime versée sur leur salaire. Seuls 20 000 salarié(e)s ont cependant participé à cette initiative, ce qui a limité son ampleur.

Avec le soutien du FSE, la province de Trente a lancé deux initiatives importantes en 2005 et 2007 afin de sensibiliser les salarié(e)s et les employeurs. Nous avons commencé par rechercher une prise de conscience des acteurs économiques, en y associant les partenaires sociaux et en discutant les pratiques les plus couramment constatées dans les entreprises du point de vue de la gestion des salarié(e)s seniors. Des informations ont été collectées afin de disposer de données objectives et de les utiliser ensuite dans le cadre d'actions de formation de formateurs. Le FSE a soutenu ce projet qui est devenu le « réseau Laboratoire pour le vieillissement actif ». Celui-ci attache une importance particulière à deux points spécifiques : le taux d'emploi des seniors au plan local, d'une part ; la fonction de référence que peut remplir cette initiative pour d'autres autorités locales ou régionales gérant des programmes du FSE d'autre part.

Olivier LAS VERGNAS
Antoine GENTILE, quel regard portez-vous sur ce type d'initiative ?

Antoine GENTILE
On n'arrive jamais à rien en restant dans sa tour d'ivoire. Il est donc crucial d'échanger et de prendre connaissance des initiatives d'autres entreprises. Personnellement, je n'ai pas fait appel au Fonds social européen mais je sais désormais à qui m'adresser pour obtenir des fonds. Ce type de manifestation est très important pour les initiatives que nous menons car la valeur ajoutée ou l'innovation naît souvent de l'échange et de la confrontation de nos pratiques.

Olivier LAS VERGNAS
Vous avez mentionné tout à l'heure la pratique de tutorat confiée aux salarié(e)s les plus expérimenté(e)s. Comment ce rapprochement est-il vécu par les jeunes et par les tuteurs ?

Antoine GENTILE
Ces binômes ne sont constitués que sur la base du volontariat. L'entreprise compte 22 % de salarié(e)s de plus de 50 ans, ce qui constitue un taux assez élevé. Il faut aussi reconnaître que la transmission de compétences, entre salarié(e)s expérimenté(e)s et collaborateurs plus jeunes, constitue une pratique conforme aux traditions qui existent dans le bâtiment et les travaux publics. Nous n'avons donc aucune difficulté à trouver des volontaires pour faire vivre ce dispositif. Je crois que si j'annonçais aujourd'hui à nos salarié(e)s que nous revenons aux pratiques antérieures, cela susciterait un fort mécontentement parmi le personnel.

Olivier LAS VERGNAS
Chris BALL, avez-vous besoin « d'aller chercher » les entreprises avec lesquelles vous travaillez ou celles-ci vous sollicitent-elles spontanément ?

Chris BALL
Certaines sociétés viennent à notre contact mais leur proportion est assez restreinte. Je crois qu'il existe une différence entre le Royaume-Uni et d'autres pays, en raison de la nature de la menace démographique à laquelle nous devons faire face : celle-ci n'est pas de même nature qu'en Allemagne et, à cet égard, la France ressemble plus au Royaume-Uni qu'à l'Allemagne. Un peu partout en Europe, l'équilibre qui existe entre les salarié(e)s les plus jeunes et les travailleurs plus âgés se modifie. En France, la population continue d'augmenter, comme au Royaume-Uni, alors que la population active est en diminution en Allemagne et aux Pays-Bas. Il en résulte, dans ces pays, une pression plus forte pour les employeurs. Aux Pays-Bas, par exemple, la main-d'œuvre disponible en ingénierie se raréfie de façon inquiétante. Il n'existe alors pas d'autre possibilité que de miser sur des politiques d'emploi liées à l'âge.

Antoine GENTILE
Certains de nos tuteurs acceptent plus ou moins de rester dans l'entreprise parce qu'ils ont une mission (accompagner les jeunes). Il existe là un puissant facteur de motivation pour les salarié(e)s âgé(e)s. Leur volonté de transmettre savoirs et savoir-faire est très forte.

Chris BALL
Ce principe de tutorat me paraît une excellente idée. Nous la saluons vraiment. Plus largement, il me paraît très important d'accepter l'idée selon laquelle chacun d'entre nous a un « droit à la carrière », sans distinction d'âge. C'est pourquoi la pratique qui existe en France, consistant à inviter tout salarié(e) de 45 ans à un entretien de mi-carrière me paraît également à promouvoir.

Olivier LAS VERGNAS
Ken LAMBERT, que pourrait devenir, au cours des prochaines années, le principal rôle du FSE ?

Ken LAMBERT
N'oublions pas que la vocation première du FSE est l'innovation et l'expérimentation d'idées nouvelles dans une logique « d'innovation sociale » chère au Président de la Commission européenne, Manuel Barroso. Cette capacité me paraît essentielle, de même que la démultiplication d'initiatives intéressantes telles que celles que nous avons décrites.

Olivier LAS VERGNAS
Revenons à la France et au point de vue de l'Etat. Jean-François ROBINET, comment l'Etat perçoit-il la question de la responsabilité partagée et les différents niveaux d'accord qui peuvent exister ?

Jean-François ROBINET
Je voudrais d'abord rappeler que la politique d'emploi des seniors concerne aussi les femmes. Ce volet a été peu abordé jusqu'à présent mais il nous semble que des mesures spécifiques doivent tenir compte des spécificités de leur carrière, souvent moins longue que celle des hommes.

D'une façon plus générale, il existe en France une bonne base démographique mais le corps social n'y est pas vertueux : il ne juge pas spontanément souhaitable que les salarié(e)s travaillent plus longtemps. L'Etat a un rôle important à jouer de ce point de vue mais il se sent parfois un peu seul. Le réflexe naturel des partenaires sociaux, dans une grande entreprise, consiste à miser sur le départ des salarié(e)s les plus âgé(e)s, en faisant peu de cas de leurs compétences. Aujourd'hui encore, nous nous trouvons face à des projets de restructuration dont l'un des principaux volets est le départ des salarié(e)s les plus âgé(e)s. Un autre axe d'action insuffisamment développé est celui de la formation professionnelle des seniors dans l'entreprise.

Ces dernières années, la question du taux d'emploi des seniors a été occultée, en France, par le débat relatif aux retraites. Il est clair toutefois que le déplacement de l'âge légal de départ en retraite ne va pas se traduire par des effets immédiats. C'est pourquoi les entreprises ont été contraintes de mettre en place un plan d'action en faveur de l'emploi des seniors, au risque de verser une pénalité représentant 1 % de leur masse salariale.

Olivier LAS VERGNAS
Donnons maintenant la parole à Michel PARLIER, responsable du département « Compétences, Travail et Emploi » de l'Agence nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT). Rappelez-nous en quelques mots quelles sont les missions de cette Agence.

Michel PARLIER
L'ANACT, qui s'appuie sur un réseau régional, remplit des missions de service public qui consistent à mettre à la disposition des entreprises des outils, des guides et des méthodes devant leur permettre d'améliorer les conditions de travail.

Nous intervenons souvent à la demande des entreprises sur des thèmes très précis et c'est à cette occasion que nous nous donnons le droit d'intervenir de façon plus large.

Nous partons d'un postulat : le travail laisse des traces sur les individus. La population des seniors présente des spécificités de ce point de vue et nous nous retrouvons parfois face à des acteurs « usés » par l'entreprise. Si des moyens curatifs peuvent être envisagés pour agir dans ces situations, l'approche que nous privilégions envisage la qualité du parcours professionnel tout au long de la vie.

Par nature, la connaissance des problèmes spécifiques de la population des seniors ne préexiste pas à la mise en œuvre d'une politique donnée dans l'entreprise. Il faut donc commencer par caractériser la situation en rappelant d'abord l'hétérogénéité de la population des plus de 50 ans. Ce diagnostic initial permet de déterminer les enjeux pour l'ensemble des acteurs et de trouver les raisons susceptibles de les convaincre de l'intérêt d'une politique de maintien des seniors dans l'emploi. On peut alors envisager de lancer une politique basée sur des objectifs précis et se donner les moyens de l'évaluer.

La question de l'employabilité constitue bien sûr un enjeu central pour l'emploi des seniors. Cette notion repose sur trois paramètres :

• **la santé :** une politique d'amélioration des conditions de travail peut naturellement favoriser le maintien plus durable des salarié(e)s seniors dans l'emploi.

• **les compétences :** pour que les individus aient des raisons de rester et pour que les entreprises souhaitent les conserver en leur sein, les compétences doivent être présentes. La formation joue un rôle essentiel à cet égard mais il faut aussi se soucier de la professionnalisation des salarié(e)s les plus âgé(e)s et de maintenir l'intérêt qu'ils peuvent trouver dans le travail.

• **la nature de l'engagement au travail :** les tâches et responsabilités confiées à un salarié(e) senior doivent avoir du sens pour ce dernier. Le cadre de socialisation qu'offre l'entreprise revêt aussi une importance accrue après 45 ou 50 ans, ce qui confère un poids important aux valeurs de solidarité, de coopération et de soutien managérial.

Olivier LAS VERGNAS
Francesco MARCALETTI, ces trois éléments vous semblent-ils également essentiels ?

Francesco MARCALETTI
Absolument. Ce sont des paramètres « clés ». Pour autant, chacun peut observer qu'un processus « d'isomorphisme » se développe, avec pour conséquence de répandre et de diffuser dans l'ensemble de l'Union européenne les mêmes concepts, les mêmes notions, les mêmes priorités.

Je crois qu'il pourrait être dangereux que nous pensions tous de la même façon en Europe. L'approche « nationale », complémentaire, me paraît donc indispensable afin de tenir compte des spécificités qui distinguent nos différents pays.

Olivier LAS VERGNAS
Quelle est la place de la dimension transnationale finalement, au-delà d'initiatives comme celle qui nous réunit aujourd'hui ?

Hakim KAMOUCHE
A partir de notre expérience dans le Val d'Oise, nous avons voulu enrichir et élargir notre réseau de partenaires à d'autres pays afin d'inclure cette dimension transnationale. C'est pourquoi l'organisation d'initiatives communes l'an prochain dans le cadre de l'année européenne pour le vieillissement actif est en cours de préparation.

Olivier LAS VERGNAS
Je vous propose d'ouvrir brièvement un débat avec la salle.

Alexia DEVELAY, OPCALIA Rhône-Alpes
OPCALIA, qui est un organisme paritaire collecteur agréé, intervient dans le champ de la formation des salarié(e)s. Il a été ainsi constaté que les seniors bénéficiaient moins souvent des efforts de formation des entreprises. Nos actions reposent sur plusieurs piliers. Une attention particulière est ainsi portée aux deuxièmes parties de carrière. En 2005, OPCALIA a été associé à un projet soutenu par le FSE afin d'encourager la formation des plus de 45 ans, cherchant par ailleurs à capitaliser à partir des bonnes pratiques des entreprises, ce qui a donné lieu à l'élaboration du guide « Seniors, mode d'emploi » publié en 2007.

Wallis GOELEN, Chef d'unité « Services de l'emploi, mobilité », Direction générale Emploi, Affaires sociales et Inclusion, Commission européenne
Je voudrais souligner un élément essentiel du point de vue de la Commission européenne concernant les seniors : la priorité doit être donnée, à nos yeux, au maintien dans l'emploi. Le retour à l'emploi constitue un défi beaucoup plus difficile à relever.

Patrick AUZENDE, Directeur de Ressources Humaines de Pyroalliance
Comme cela a été souligné, les seniors ne constituent pas un groupe homogène et leurs attentes sont diverses : certains souhaitent réduire leur temps de travail tandis que d'autres s'inscrivent au contraire dans un plan de carrière à moyen terme. Un constat récurrent se fait jour néanmoins : le besoin, pour les seniors, de transmettre dans l'entreprise leur expérience et leurs compétences.

Tous les responsables de ressources humaines doivent intégrer cette aspiration dans leurs politiques en faveur de l'emploi des seniors.

Accompagner le retour à l'emploi des seniors

Participent à la table ronde :

• **Wallis GOELEN,** Chef d'Unité « Services de l'emploi, mobilité » Direction générale Emploi, Affaires sociales et Inclusion, Commission européenne ;
• **Reiner ASTER,** Directeur général, Groupement «Pour un comportement social des entreprises », projet « Perspective 50+ », Allemagne ;

• **Evert VAN DER MEIJDEN,** Conseiller Eures, Service de l'emploi néerlandais UWV, projet «Mise en réseau des + 55 ans», Pays-Bas ;
• **Marijke KONING,** Conseillère, Ministère de l'emploi et des affaires sociales, Pays-Bas ;
• **Anne-Léone CAMPANELLA,** Directrice du Département Demandeurs d'emploi et Actifs, Pôle Emploi, France ;
• **Odile PREUVOT,** Directrice de l'Agence Territoriale AFPA Transitions Nord, France.

La table ronde est animée par Olivier LAS VERGNAS, directeur de la Cité des Métiers de Paris-la Villette.

En introduction, un film vidéo de quelques minutes, présentant le témoignage de divers acteurs du marché du travail, est projeté.

Olivier LAS VERGNAS
Wallis GOELEN, vous avez déjà souligné que l'axe essentiel des politiques en faveur de l'emploi des seniors était d'assurer leur maintien dans l'emploi. Quels peuvent être, du point de vue de la Commission européenne, les leviers d'action susceptibles de favoriser le retour dans l'emploi ?

Wallis GOELEN
Je voudrais revenir un instant sur ce qui s'est dit ce matin. Nous partageons le diagnostic selon lequel les travailleurs les plus âgé(e)s ont moins souffert de la crise que les jeunes, en raison notamment de problèmes de segmentation et de précarité des contrats de travail.

La Commission européenne et les Etats membres ont pris garde de ne pas répéter les erreurs des crises précédentes, c'est-à-dire, faire sortir du marché du travail toute une part de la population active. Cette préoccupation a animé tous les services publics de l'emploi des Etats membres en 2008 et en 2009. Le maintien dans l'emploi a ainsi constitué une priorité absolue pendant la période de crise, ce qui a conduit à recourir à des dispositifs d'amortissement des effets de la crise. C'est ce que l'on a appelé en France par exemple, le chômage partiel.

Je suis frappée de constater qu'un point n'a pas été abordé ce matin : l'accroissement de la vulnérabilité des travailleurs âgé(e)s du point de vue du chômage de longue durée, avec des risques de décrochage définitif. La Commission européenne préconise notamment pour cette population, d'abaisser les coûts salariaux indirects en diminuant notamment certains coûts à l'embauche.

Je voudrais faire passer un message clair : nous sommes dans une situation d'urgence. Nous n'avons que dix ans pour agir face au vieillissement rapide de la population européenne. A partir de 2012, la population en âge de travailler va décroître et la population âgé(e)e de 60 ans s'accroîtra de 2 millions de personnes par an. Entre 2012 et 2035, la génération du baby-boom partira à la retraite tandis qu'arriveront sur le marché du travail des cohortes de travailleurs beaucoup moins nombreuses. Nous allons donc être confrontés à des déficits de main-d'œuvre, ce qui appelle des réformes structurelles.

Dans le cadre de la « Stratégie Europe 2020 », l'un des objectifs pour l'emploi vise à atteindre un taux d'emploi de 75 % des personnes de 20 à 64 ans d'ici 2020. Le choix de cette tranche d'âge n'est pas anodin. Il s'explique par la poursuite en parallèle des objectifs d'éducation visant notamment à réduire de plus de 10 % le taux de décrochage scolaire. Aucun taux spécifique à atteindre en matière de taux d'emploi des jeunes, des femmes ou des seniors n'a été fixé. Pour autant, les Etats membres ont été encouragés à fixer des objectifs spécifiques pour la population des seniors de son territoire, la Commission européenne restant très vigilante sur ce point.

Une approche du cycle de vie a été privilégiée, car la Commission européenne reste très attachée à voir les Etats membres adopter une combinaison pertinente de mesures en

fonction de leur situation particulière. L'équilibre de cette combinaison est extrêmement difficile à définir. Il existe deux mots clés en matière de maintien dans l'emploi : l'employabilité et l'attractivité du travail pour les salarié(e)s les plus ancien(ne)(s).

De nouvelles dynamiques sur le marché du travail se dessinent aujourd'hui, avec des transitions de plus en plus rapides, fréquentes et complexes entre différents métiers de même qu'entre différents statuts d'emploi. Les services publics de l'emploi n'ont d'autre choix que de s'ajuster à cette nouvelle donne. C'est la raison pour laquelle une approche visant à faire en sorte que les transitions aboutissent à des mobilités ascendantes ou du moins qui entretiennent l'employabilité des travailleurs seniors est préconisée.

Cette approche doit s'appuyer, à nos yeux, sur six éléments :

- une gestion individuelle des carrières plutôt qu'en fonction de catégories administratives ;
- la recherche de l'accumulation des compétences, notamment par un travail d'anticipation des besoins du marché du travail ;
- une définition pertinente du service d'intermédiation des services publics de l'emploi ;
- un diagnostic personnel du demandeur d'emploi, qui doit aussi être resitué dans le contexte du bassin d'emploi considéré ;
- des systèmes d'accompagnement alterné, mêlant l'accompagnement individuel et l'accompagnement de groupe ;
- l'importance du critère de la durée pendant laquelle une personne est restée éloignée du marché du travail.

Olivier LAS VERGNAS
Reiner ASTER, vous êtes Directeur général du Groupement allemand « Pour un comportement social des entreprises », pouvez-vous nous parler du projet « Perspective 50+ », et notamment de ses résultats encourageants ?

Reiner ASTER
Le projet « Perspective 50+ » a été lancé en 2005 en Allemagne avec pour objectif de redonner un emploi stable à des personnes connaissant le chômage de longue durée. Tous les chômeurs de longue durée veulent et peuvent travailler. Nous en avons des preuves, tirées de travaux empiriques.

Ce projet a été lancé à un moment où émergeait une nouvelle approche de la politique de l'emploi outre-Rhin. Nous avons d'abord privilégié une approche locale ou régionale, ce qui constituait une rupture avec les pratiques antérieures du ministère allemand de l'emploi et des affaires sociales. 62 zones régionales d'emploi ont ainsi été définies et disposent d'une plus grande autonomie dans la définition de leurs objectifs en matière de politique de l'emploi. Par ailleurs, nous avons adopté une approche méthodologique basée sur la notion de responsabilisation : nous travaillons directement avec les chômeurs dans le souci de développer les capacités de chaque individu. Nous nous efforçons ensuite de construire des ponts entre les politiques du marché du travail et les politiques de sécurité sociale. Nous avons ainsi levé des barrières dans de nombreux domaines, en particulier celui de la santé. Enfin, nous nous rendons compte que les hommes et les femmes perçoivent le chômage de façon différente. Les hommes s'identifient par le travail, ce qui peut entraîner une crise de confiance majeure lorsque le chômage survient, tandis que les interruptions de carrière sont plus fréquentes pour les femmes.

Le potentiel des demandeurs d'emploi de longue durée a été trop longtemps ignoré. Nous avons des objectifs optimistes puisque nous espérons réinsérer sur le marché du travail 65 000 demandeurs d'emploi de longue durée en 2011.

Olivier LAS VERGNAS
Marijke KONING, en tant que Conseillère au Ministère de l'Emploi et des Affaires sociales des Pays-Bas, partagez-vous l'optimisme de Reiner Aster sur le retour à l'emploi des seniors ?

Marijke KONING
Il existe aux Pays-Bas plus de 50 000 PME-PMI de moins de 250 salarié(e)s considérées un relais essentiel pour atteindre les objectifs de politiques visant à accroître le taux d'emploi des seniors. Ces entreprises ont pour première priorité la réalisation d'un bénéfice en fin d'année et attendent le plus souvent du service public de l'emploi une aide, une facilitation de leurs démarches ou encore un allègement de leurs obligations. Elles sont souvent mal informées des

dispositifs publics existants, y compris sur le plan des exonérations de charges ou des aides dont elles peuvent bénéficier. Elles perçoivent l'administration comme distante et bureaucratique. Elles n'utilisent pas davantage les dispositifs mis à leur disposition au niveau de leur branche professionnelle. Enfin, ces entreprises mènent généralement des politiques de très court terme et sont peu disposées à échanger à partir de leurs pratiques du marché du travail.

Il ne faudrait jamais oublier que ces employeurs sont les principaux acteurs du marché du travail. Ce sont eux qui créent des emplois et nous ne pouvons pas les contraindre à recruter un demandeur d'emploi senior.

Il est possible, en revanche, d'adopter une attitude orientée « service », en particulier au plan local et régional. Il s'agit de rendre les dispositifs publics clairs, lisibles et accessibles, en parlant directement aux entreprises. C'est pourquoi de telles initiatives ne peuvent pas être gérées par le gouvernement central : elles doivent se disséminer sur le territoire dans une logique de proximité vis-à-vis des entreprises.

Olivier LAS VERGNAS
Evert VAN DER MIEJDEN, d'après votre expérience dans les services de l'emploi aux Pays-Bas, comment pensez-vous qu'il est possible d'agir pour le retour à l'emploi des seniors demandeurs d'emploi ?

Evert VAN DER MEIJDEN
Il existe aux Pays-Bas de nombreux équivalents de Pôle Emploi au niveau local. Ces structures sont chacune dotées de leur réseau et c'est à cette échelle que se déploient les initiatives les plus nombreuses adressées aux demandeurs d'emploi de 55 ans et plus.

Les employeurs ont parfois « peur » des salarié(e)s les plus âgé(e)s alors que ceux-ci sont les plus fidèles, tombent rarement malades et ne demandent pas mieux que d'épauler les salarié(e)s les plus jeunes. Certes, tout n'est pas rose aux Pays-Bas : les budgets publics sont en diminution, ce qui réduit les effectifs affectés à l'animation de ces réseaux.

Le projet de « mise en réseau des plus de 55 ans », lancé en octobre 2009, avait initialement pour objectif de réinsérer dans l'emploi 500 demandeurs d'emploi seniors. En décembre dernier, 445 chômeurs avaient retrouvé un emploi et 25 demandeurs d'emploi avaient créé une entreprise.

Olivier LAS VERGNAS
Revenons en France. Anne-Léone CAMPANELLA : quel est le rôle de Pôle Emploi pour le retour à l'emploi des seniors ?

Anne-Léone CAMPANELLA
Pôle Emploi a pour mission d'agir à la fois vers les demandeurs d'emploi et vers les employeurs. S'agissant des demandeurs d'emploi, nos efforts visent à définir avec chaque demandeur son orientation professionnelle, à activer sa recherche d'emploi et à développer ses compétences. De leur côté, les entreprises doivent être sensibilisées au recrutement des seniors et nous déployons des actions en ce sens. Nous analysons aussi les attentes des entreprises afin d'anticiper leurs besoins en recrutement.

Tout demandeur d'emploi qui souhaite s'inscrire à Pôle Emploi bénéficie d'un premier diagnostic avec un conseiller. Nous inscrivons alors le demandeur d'emploi dans l'un des trois parcours suivants : créateur d'entreprise, appui ou accompagnement. Le parcours « d'appui » s'adresse aux demandeurs d'emploi qui ne présentent *a priori* aucune fragilité particulière du point de vue de leur retour à l'emploi. Sa modalité principale est un suivi mensuel personnalisé réalisé à compter du quatrième mois d'inscription au chômage. Dans le cas des seniors, ce suivi mensuel personnalisé est effectué dès le premier mois de chômage.

Le parcours d'accompagnement cible des demandeurs d'emploi dont le projet professionnel est à adapter en fonction du marché du travail et/ou dont la situation personnelle a de fortes répercussions sur le retour à l'emploi. Il s'agit, en d'autres termes, de demandeurs d'emploi ayant besoin d'un accompagnement renforcé. Cet accompagnement peut être mis en œuvre par Pôle Emploi ou par des partenaires (Missions locales, clubs de recherche d'emploi « seniors », etc.).

A titre d'illustration, en région Provence-Alpes-Côte d'Azur, le projet « renforcement et optimisation des compétences des seniors », qui a démarré fin 2009, s'adressait à des demandeurs d'emploi de 50 ans et plus.

Il visait à renforcer l'employabilité des candidats et à optimiser le service d'intermédiation dont ils pouvaient bénéficier. 75 % des 57 personnes inscrites dans ce projet ont finalement connu une sortie positive à l'issue du projet.

l'Europe s'engage en France
Fonds Social Européen
Table ronde 2 / Round table 2
Accompagner le retour à l'emploi des seniors
Promoting reintegration of senior workers in employment
Fonds social euro
Paris 31 mars

Wallis GOELEN
Une évolution particulièrement intéressante des méthodes en France peut être signalée : Pôle Emploi a intégré dans la gamme de ses services d'accompagnement la technique du recrutement par simulation, qui redonne confiance aux travailleurs âgés. Ce type d'approche me semble à encourager.

Olivier LAS VERGNAS
Par ailleurs, Odile PREUVOT : quel rôle joue quant à elle l'AFPA, notamment dans le cadre de partenariats territoriaux multi-acteurs, pour l'emploi des seniors ?

Odile PREUVOT
L'AFPA (Association pour la Formation professionnelle des Adultes) a conduit en Picardie avec le soutien du FSE le projet « *Seniors, stratégie et dynamique de carrière* » qui s'est déroulé en 2009 et 2010. Il avait pour objectif d'accompagner 135 demandeurs d'emploi seniors dans leur stratégie et leur dynamique de carrière.

Le projet, conduit dans une région durement frappée par les restructurations industrielles, s'est d'abord appuyé sur une volonté politique : la décision de la DGEFP, de l'ANPE et de l'AFPA de s'engager au niveau national pour la réalisation de 3 000 bilans de compétences destinés à des travailleurs seniors.

Olivier LAS VERGNAS
Je vous propose d'ouvrir un bref débat avec la salle.

Victoria BERROCAL, chargée de mission, unité du FSE en Espagne
L'Espagne connaît malheureusement un taux de chômage particulièrement élevé, qui appelle des mesures spécifiques, en particulier pour les salarié(e)s de 45 ans et plus. Nous proposons notamment une formation aux personnes les moins qualifiées et nous nous appuyons sur le FSE, qui finance 22 programmes opérationnels. Nous rencontrons néanmoins une difficulté liée à la faible participation des employeurs.

Wallis GOELEN
Je voudrais souligner, pour conclure, que les services publics de l'emploi sont confrontés à un triple défi : faire plus, faire différemment et surtout faire avec moins, compte tenu du contexte particulièrement tendu qui entoure les finances publiques dans l'ensemble de l'Union européenne.

Clôture de la conférence

Mik WOOLLEY
Président du Comité de l'Emploi

Je suis personnellement un supporteur du FSE, dont je tiens à saluer le travail. Il incarne ce que l'Union européenne peut faire de mieux en apportant dans les différents Etats une valeur ajoutée née à partir de la contribution de chacun.

La France, la Grande-Bretagne et l'Allemagne ont travaillé ensemble depuis quelques années sur la notion de « vieillissement actif ». Tel sera le thème de l'année 2012, à un moment où le contexte de sortie de crise nous invite particulièrement à embrasser cette notion. Les ambitions que l'Union européenne a dessinées à l'horizon 2020 sont élevées et les objectifs ne seront pas faciles à atteindre.

Un programme majeur dont nous discutons aujourd'hui porte sur l'anticipation des besoins en compétences de demain. Il s'agit d'un effort particulièrement important dans la perspective du vieillissement actif : le marché du travail évolue, de même que les besoins de recrutement des entreprises. Ne tombons pas pour autant dans l'excès de pessimisme : de nouveaux profils d'emploi vont être nécessaires et nous devons travailler sur les représentations sans préjuger, comme nous avons tendance à le faire, des emplois que peuvent occuper les seniors toujours plus nombreux dans nos sociétés.

Actes – Remerciements
A l'initiative de la Sous-direction « Fonds Social Européen » de la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé), la conférence européenne « *Innover ensemble pour l'emploi des seniors* » a permis d'échanger sur les politiques et les pratiques réussies pour maintenir dans l'emploi et faciliter le retour vers l'emploi des + de 50 ans dans les différents États membres de l'Union européenne.
Les autorités françaises tiennent à remercier tout particulièrement la Commission européenne, les membres du réseau « Âge et FSE » en France et en Europe, les intervenants et tous les participants qui ont contribué à faire de cette conférence un événement de qualité.

Crédits
Organisation, relations presse, webcast et site internet de la conférence – PUBLICIS CONSULTANTS
Conception visuelle, édition, scénographie – SURSUD
Réalisation films et animations audiovisuelles – Juan PITTALUGA
Photographe – Jean-Baptiste AVRIL
Préparation des tables rondes et Coordination générale – RACINE